

## DARBUOTOJAMS PRIIMTINIAUSIAS VADOVAVIMO STILIUS ORGANIZACIJOJE

ARNOLDAS PETRULIS<sup>1</sup>

Klaipėdos universitetas (Lietuva)

### ANOTACIJA

Vykstantys pokyčiai valstybėje neišvengiamai paveikia ir vadovavimą organizacijose. Straipsnyje aptariami organizacijoje taikomi vadovavimo stiliai. Remiantis mokslinės literatūros autoriais, pateikiamos vadovavimo stilių sampratos, apibūdinami charizmatinio, transakcinio, transformacinio ir tarnaujančiojo vadovo požymiai, juos priskiriant šiuolaikinėms vadovavimo teorijoms, sudaryta ir pateikta vadovavimo stilių krypties schema. Vertinant vadovavimo stilių bruožus, kai kurių teiginių pasirinkimui didelę reikšmę turėjo respondentų lyties požymis. Daroma išvada, kad, darbuotojų nuomone, priimtinausias vadovavimo stilius organizacijoje yra transakcinio ir transformacinio vadovavimo stilių derinys, nevengiant taikyti ir charizmatinio stiliaus.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *vadovas, vadovavimo stilius, požymiai.*

JEL KLASIFIKACIJA: M10, M12.

DOI: <http://dx.doi.org/10.15181/rfds.v21i1.1413>

### Įvadas

Mažėjant darbingo amžiaus gyventojų skaičiui, organizacijos turi prisitaikyti prie didėjančios konkurencijos dėl darbuotojų. Todėl į vadovavimą žvelgiama vis kritiškiau, kalbama apie pokyčių būtinybę (Shalit, Popper, Zakay, 2010: 458). Be to, vadovavime taikomi netinkami metodai, kuriuos būtina keisti (Mauri, 2017: 1). Daugelio organizacijų įsisenėjusios bėdos – per didelis valdymas (akyla stebėseną ir kontrolę) ir priklausomumas nuo valdžios, tiesioginis vadovo įsikišimas ir per didelis vadovavimo galios naudojimas. Todėl vis daugiau dėmesio kreipiamas į vadovus, jų vadovavimo tobulinimą. Pritraukti naujus darbuotojus ar išlaikyti jau esamus gali padėti pasirinktas vadovavimo stilius. Vadovavimo stiliai gali turėti įtakos organizacijai ir organizacinei kultūrai, jų veiklos modeliams, siekiant paskatinti darbuotojus bendradarbiauti ar konkuruoti, naudojant atvirus ar išskirtinius bendravimo tarp darbuotojų kanalus, plėtojant profesinį tapatumą, sukuriant visaverčio darbo sąlygas ir puoselėjant organizacijos vertybes (Fazzi, Zamaro, 2016: 861).

Problema. Keičiantis šalies išsivystymo lygiui, kuriasi naujos organizacijos, kinta vadovavimo stiliai, jų pasirinkimo problema tampa vis aktualesnė. Tyrimais nustatomi požymiai (Gabrielsson, Darling, Seristö, 2009: 237), lemiantys vadovavimo sėkmę, vis dėlto nesugebėjimas prisitaikyti prie darbuotojų, taikant tam tikrus vadovavimo stilius, yra didelė nesėkmė, nes nėra sąveikos tarp vadovavimo ir sprendimų priėmimo. Vadovavimo stilius gali turėti teigiamų ir neigiamų bruožų, kurie vienaip ar kitaip atsiskleidžia vadovo asmenyje, tai priklauso nuo jo asmeninių gebėjimų.

<sup>1</sup> Arnoldas Petrulis – vadybos krypties doktorantas, Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedra

Moksliniai interesai: organizacijų valdymas, vadovavimo stiliai, vadovavimo etika

Adresas: Minijos g. 155, LT-93185 Klaipėda

El. paštas: [arnoldas.petrulis@gmail.com](mailto:arnoldas.petrulis@gmail.com)

Tel. +370 673 444 29

Straipsnio tikslas: atsižvelgti į darbuotojų nuomonę, nustatant priimtinausią vadovavimo stilių.

Tyrimo objektas: darbuotojams palankiausias vadovavimo stilius organizacijoje.

Tyrimo metodai: remiantis mokslininkų įžvalgomis, taikant mokslinės literatūros analizės ir sintezės metodus, aptarus vadovavimo stilių svarbą ir sampratą, apibūdinti vadovavimo stilius, anketinės apklausos būdu ištirti darbuotojų nuomones apie priimtinausią vadovavimo stilių organizacijoje.

## 1. Vadovavimo stilių svarba ir sampratos

Daugėja tyrimų, kurie susiję su vadovavimu darbuotojams, siekiant atskleisti vadovavimo požymius (Shalit, Popper, Zakay, 2010: 458). Vadovavimas yra gyvybiškai svarbus (Nagendra, Farooqui, 2016: 65) kiekvienai organizacijai ir šios svarbos nereikėtų nuvertinti. Todėl atliekant vadovavimo tyrimus, vadovavimo stilius tapo svarbia tema. Daugelis mokslininkų pripažįsta, kad vadovavimo stilius daro didelę įtaką organizacijos darbuotojų veiklai, siekiant numatyti jų darbo našumą (Yahaya, Ebrahim, 2016: 190). Nors tyrėjai nustatė tiesioginį ryšį tarp vadovavimo stiliaus ir vadovavimo veiksmingumo, veiksmingumo ir kuriamos gerovės, vis dėlto vadovavimas ir jo stiliai yra neišsenkantys mokslinių tyrimų šaltiniai (Sudha, Shahnawaz, Farhat, 2016: 112). Mokslininkai nuolat ieško geriausių, išskirtinių vadovavimo savybių arba veiksmingiausio vadovavimo stiliaus (Berg, Karlsen, 2016: 1123). Vieni tyrimai nustatė sąsajas tarp vadovavimo stilių ir darbo našumo skirtinguose lygiuose (individualus, grupinis ir organizacijos) bei santykinis vadovavimo būdus, atsižvelgiant į aplinkybes (Sarti, 2014: 205). Kiti tyrimai patvirtino teigiamą vadovavimo stilių ryšį su pasitenkinimu ir darbo našumu, jei vadovai pasižymi geru vadovo ir darbuotojų tarpusavio santykių puoselėjančia elgsena (Chen, Silverthorne, 2005: 282). 1 lentelėje pateikiame mokslininkų vadovavimo stilių sampratą. Kaip teigia A. J. Karim (2016: 365), vadovavimo stilius lemia sėkmę, nepaisant įdėtų pastangų, ypač kai reikia skubiai veikti.

1 lentelė. Vadovavimo stilių samprata

Autoriai	Sampratos
Ch. S. Lam, E. R. E. O'Higgins (2012: 149)	Vertinant vadovavimo stilių ypač svarbūs vadovavimo požymiai
T. Cooper (2016: 95)	Vadovavimo stilius gali būti apibūdinamas kaip asmens bruožų, įgūdžių ir elgsenos derinys
A. B. Bhat ir kiti (2012: 348)	Vadovavimo stilius suvokiamas kaip veikla, kai vadovas siekia paveikti darbuotojų elgseną, priima sprendimus, kurie orientuoti į tikslą ar į darbuotojus, ir išlaiko pusiausvyrą tarp siekiamo tikslo bei dėmesio darbuotojams
K. S. Sudha, M. G. Shahnawaz, A. Farhat (2016: 113)	Vadovavimo stilius yra svarbiausias veiksmingumą lemiantis veiksnys
A. Nagendra, S. Farooqui (2016: 65)	Vadovavimo stilius suvokiamas kaip bruožų, savybių, gebėjimų ir elgsenos derinys, kurį vadovas taiko bendraudamas su savo darbuotojais

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Remdamiesi 1 lentelėje išskirtais požymiais, suformulavome vadovavimo stiliaus apibrėžimą: vadovavimo stilius – tai veikla, kur ypač svarbus asmens bruožų, savybių, gebėjimų ir elgsenos, kuriais daroma įtaka darbuotojams, derinys, kad priimami sprendimai užtikrintų tikslų įgyvendinimą. Vadovavimo stilius lemia keturi veiksniai (Tuuli ir kiti, 2012: 153): 1) vadovo vertybių sistema; 2) pasitikėjimas darbuotojais; 3) polinkis vadovauti ir 4) savisaugos jausmas neaiškiomis aplinkybėmis.

Šiuolaikinėse vadovavimo teorijose pateikiami modernūs vadovavimo stiliai (Nagendra, Farooqui, 2016: 65): *charizmatinis*, *transakcinis*, *transformacinis*. Juos dar papildysime *tarnaujančiuoju*.

## 2. Vadovavimo stiliai

Charizmatinis (patrauklus, žavingas) vadovavimas. Vadovai, įvaldę charizmatinį stilių (Paulsen ir kiti, 2009: 513), tampa įkvėpimu (pavyzdžiu) kitiems, nes pasitiki savimi, įtikinamai geba perteikti viziją, tiki tuo, ką daro siekdami tikslo. Kaip teigia A. J. Karim (2016: 365), charizmatinis vadovavimo stilius lemia sėkmę, nepaisant įdėtų pastangų, ypač veiksmingai pasireiškia aplinkybėmis, kai reikia skubiai veikti. Charizmatiški vadovai rodo elgsenos pavyzdį (Shao ir kt., 2016: 529), žavėdami darbuotojus. Kita vertus charizmos poveikis gali būti ir griunamojo pobūdžio (Karim, 2016: 365), kai vadovai manipuliuoja (siekdami slapta išnaudoti kitus), taiko represijas (nežabotas vadovavimo galių naudojimas) arba save išaukština. St. P. Robbins (2010: 77–78) tvirtina, kad žmonės gali išmokti charizmatinio elgesio ir naudotis charizmatiniam vadovui tenkančiomis privilegijomis.

Transakcinis vadovavimas (mainai). Pateikiame tris transakcinio vadovavimo veiksnius (Rohmann, Rowold, 2009: 546; Fazzi, Zamaro, 2016: 862): 1) santykinis atlygis rodo vadovo gebėjimą nustatyti tikslus (ko tikimasi iš darbuotojo) ir galimą naudą darbuotojui (ką gaus mainais už atliktą darbą); 2) vadovavimas išskirtiniais atvejais (aktyvus ir pasyvus), atsižvelgiant į susiklosčiusias aplinkybes, darbuotojams neteisingai atlikus arba iš viso neatlikus užduoties (aktyvus – nuolatinis stebėjimas (kontrolė), kad viskas būtų laiku ir tinkamai atlikta; pasyvus – reaguojama tik jau į įvykusį faktą, kai kažkas nepadaryta ar blogai padaryta; 3) nesikišimo (angl. *laissez-faire*) – tai vadovavimo nebuvimas, kai priimant sprendimus vengiama prisiimti atsakomybę už pasekmes. Transakcinis vadovavimo stilius pasireiškia vadovo ir darbuotojo tarpusavio santykiuose (Strom, Sears, Kelly, 2014: 72), kur kiekviena šalis siekia patenkinti savo poreikius, nes aiškiai apibrėžti darbuotojų atsakomybė ir vadovo lūkesčiai. Tai išreikšta per pripažinimą ir įvertinimą (apdovanojimą) už konkrečius darbuotojų pasiekimus (Holten, Brenner, 2015: 4). Transakcinis vadovavimo stilius daugiau dėmesio skiria techniniams problemų sprendimams, nepaisant darbuotojų (Covin ir kt., 1997: 24). Šis vadovavimo tipas gali būti priimtinas organizacijos veikloje (nors nėra geriausias) tuo metu, kai nėra jokių ryškių pokyčių (sukrėtimų, krizių) ir tenkinamasi nedideliu organizacijos augimu (Neumann, Neumann, 1999: 73).

Transformacinis (pokyčių) vadovavimas. Šie keturi požymiai pasireiškia transformacinio vadovo veiksmuose (Strom, Sears, Kelly, 2014: 73; Berg, Karlsen, 2016: 1124; Fazzi, Zamaro, 2016: 862): 1) idealizuota įtaka, kai vadovas veikia kaip sektinas pavyzdys, su kuriuo tapatinasi darbuotojai; 2) įkvėpiančias skatinimas, kai vadovas bendraudamas drąsina, įkvepia ir skatina įsipareigoti; 3) skatinimas mąstyti, kai vadovas diegia naujoves ir skatina darbuotojų kūrybiškumą; 4) asmeninis dėmesys, kai vadovas rūpinasi darbuotojų poreikiais. Transformaciniai vadovai paprastai tampa sektinu pavyzdžiu (Men, Stacks, 2013: 174; Holten, Brenner, 2015: 3–4), sukuria bendros ateities pojūtį, kelia sekėjų (darbuotojų) pasididžiavimą ir pasitikėjimą, įkvėpiančiu vadovavimo stiliumi jiems suteikia daugiau įgaliojimų veikti, skatina juos permąstyti savo nusistovėjusias veiklas ir mąstymo nuostatas, kreipia asmeninį dėmesį į darbuotoją, siekdamas sužinoti kiekvieno poreikius. Transformacinis vadovavimo stilius laikomas reikšminga vadovų ypatybe (vertybe), kuri gali lemti organizacijos sėkmę (Lam, O'Higgins, 2012: 150).

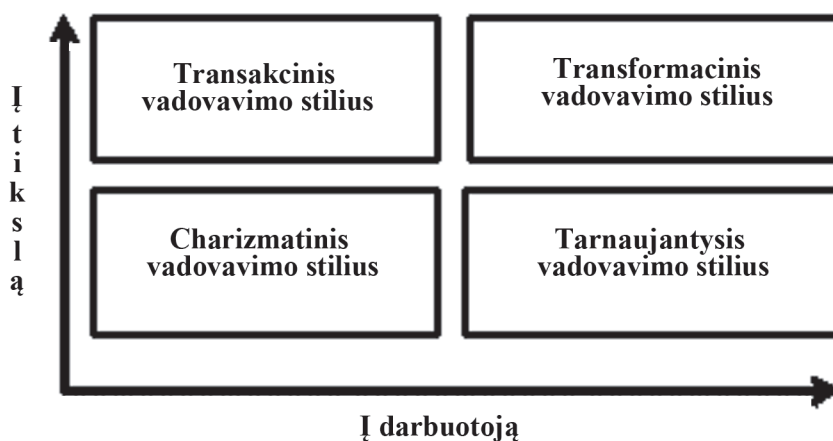
Transformacinis vadovavimas apima (Men, Stacks, 2013: 174): empatiją, supratingumą, savitarpio santykių kūrimą, naujoves, darbuotojų pasitikėjimą ir skatinimą asmeniškai tobulėti. Tyrimais nustatyta, kad transformacinis vadovavimas teigiamai veikia darbo našumą ir darbuotojų pasitenkinimą (Covin ir kiti, 1997: 24). Be to, transakcinis vadovavimo stilius (Paulsen ir kiti, 2009: 512) teigiamai veikia, kūrybiškumą, komandinę veiklą, skatina diegti naujoves, lemia įgyvendinamų darbų sėkmę. Transformaciniai vadovai gali paskatinti savo darbuotojus daryti daugiau, nei iš jų tikėtasi (Lam, O'Higgins, 2012: 149), keisti savo asmenines vertybes ir savivoką aukštesnio lygio poreikiais ir siekais (Cheung, Wong, 2011: 659).

Nors transakcinis ir transformacinis vadovavimo stiliai akivaizdžiai skiriasi (Busic, Robinson, Ramburuth, 2010: 232), iš tikrųjų transformacinis vadovavimas yra transakcinio vadovavimo tęsinys. Pripažįstama, kad kartais, atsižvelgiant į susiklosčiusias aplinkybes, transakcinis ir transformacinis vadovavimo stiliai gali sudaryti priimtina vadovavimo stilių derinį (Cooper, 2016: 96). Teigiama ir tai, kad charizma suvokiama

(Paulsen ir kiti, 2009: 512) kaip svarbi transformacinio vadovavimo stiliaus dalis, kuri turi įtakos sėkmingam komandiniam darbui.

Tarnaujančiajam vadovavimui (angl. *servant*) būdingas negriežtas vadovavimas darbuotojams (Winston, Fields, 2015: 414), tai gali pasireikšti kaip vadovo globa, užsiimant darbuotojų mokymu ar netiesiogiai teikiant paramą, rūpinimasis, etiška ir skaidri veikla. Tarnaujantysis vadovavimas pasižymi tuo, kad ne tik vadovas veikia darbuotojų elgseną, bet ir darbuotojai, teikdami grįžtamąjį ryšį, daro įtaką vadovo elgsenai (Winston, Fields, 2015: 415). Tarnaujantieji vadovai ugdo savo darbuotojus, kartu ugdomi ir patys (Gutierrez-Wirsching ir kiti, 2015: 1235). Toks vadovavimas (Gotsis, Grimali, 2016: 990), apimantis tiek patį vadovą, tiek darbuotojus, susijęs su etika, dorove, vertybėmis. Vadovai, kuriems būdingas tarnaujantysis vadovavimo stilius, pasižymi teigiamu požiūriu į darbuotojus (Jit, Sharma, Kawatra, 2016: 594), o tokiomis savo savybėmis, kaip noras padėti, įtikinamas minčių perteikimas, kuklumas, globėjiškumas, rūpinimasis darbuotojų ugdymu, gebėjimas išklausyti, dalyvavimas priimančiais sprendimus, skatina bendruomeniškumo jausmą. Todėl tarnaujantysis vadovas (De Sousa, Van Dierendonck, 2014: 880), būdamas dorovingesnis, lyginant su vadovais, kurie taiko kitus vadovavimo būdus, yra ypač dėmesingas (Chan, Mak, 2014: 273), domisi darbuotojų asmeniniais poreikiais, padeda nusistatyti tikslus, be to, padeda ugdytis procese.

Sh. K. Schneider, W. M. George (2011: 62) pateikia keturias pagrindines galimų transformacinio ir tarnaujančiojo vadovavimo stilių skirtumų kategorijas: 1) dorovinė pirmenybė; 2) ugdymas (darbuotojo); 3) dėmesys rezultatams; 4) vadovavimo stiliaus įtaka.



1 pav. Vadovavimo stiliaus kryptys

*Sudaryta:* darbo autoriaus, remiantis: Covin ir kiti, 1997: 24; Chung ir kiti, 2011: 301; Schneider, George, 2011: 62–63; Chan, Wai-ming Mak, 2014: 273; Winston, Fields, 2015: 414; Cooper, 2016: 96; Bhat ir kiti, 2012: 349; Gutierrez-Wirsching ir kiti, 2015: 1235

Daugelio tyrimų išvadose teigiama, kad vadovavimo stilius pelno siekiančiose organizacijose turi būti veiksmingas (Adeyemi-Bello, 2001: 151). Todėl tyrimuose vadovavimo stiliai gali būti apibūdinami kaip orientuoti į užduotį (tikslą) arba į santykius (darbuotoją) (Adeyemi-Bello, 2001: 150). Abu vadovavimo stiliai (Mikkelsen, Sloan, Hesse, 2017:14) – orientuoti į santykius ir į užduotį – yra naudingi organizacijai ir jos darbuotojų profesiniam tobulėjimui. Nenuostabu, kad veiksmingiausias vadovavimo stilius yra abiejų vadovavimo stilių derinys. 1 paveiksle pateikiami vadovavimo stiliai pagal kryptis. Transakcinis vadovavimas labiau orientuotas į tikslą, tarnaujantysis – į žmogų. Charizmatinio vadovavimo stiliaus vadovas mažiau orientuotas tiek į tikslą, tiek į žmogų, lyginant su transakcinio vadovavimo stiliaus vadovu.

Moksliniai tyrimai atskleidžia (Yu, Miller, 2005: 38), kad vieno geriausio vadovavimo stiliaus nėra, sėkmingų vadovų teigimu, geriausia savo vadovavimo stilių pritaikyti darbuotojų poreikių tenkinimui, atsižvelgiant į susiklosčiusias aplinkybes. Organizacijoms gali būti priimtini skirtingi vadovavimo stiliai, tai priklauso nuo daugelio įvairių veiksnių (Fazzi, Zamaro, 2016: 861): vadovo asmeninių savybių, organizacijos tipo, dydžio ir darbuotojų sudėties (lyties, amžiaus, kt. požiūriu). Skirtingų vadovavimo stilių taikymas

leidžia organizacijų vadovams suprasti save ir savo darbuotojus (Gabrielsson, Darling, Seristö, 2009: 238), skatina juos tobulėti, suvokti savo vertingumą organizacijai, taip sudarydami sąlygas pasiekti organizacinius tikslus ir uždavinius. Paprastai geriausi, veiksmingai dirbantys vadovai, atsižvelgdami į situaciją, taiko vieną ar kelis skirtingus vadovavimo stilius (Goleman, Boyatzis, McKee, 2007: 53).

### 3. Tyrimo metodas

Remiantis I. Kraniauskiene (2006: 5), socialinių santykių dalyviai stebi, kas vyksta aplinkui, ir stengiasi visa tai suprasti. Jų pastebėjimams ir paaiškinimams įtaką daro subjektyvūs veiksniai – stereotipai, įsitikinimai, kuriuos įgijo augdami, o ir pats stebėjimas nėra pastovus, labiau atsitiktinis. Tuo tarpu mokslinis tyrimas yra tikslingas, apmąstytas veiksmas, leidžiantis visapusiškai, nuosekliai ir pagrįstai formuluoti išvadas, kai tyrimo rezultatai analizuojami objektyviai ir nepriklauso nuo tyrėjo subjektyvaus požiūrio ir vertinimų. A. Shalit, M. Popper, D. Zakay (2010: 458) nuomone, būtent darbuotojai, o ne vadovas ar mokslininkai įvardija vadovavimo stilių. Straipsnio autoriaus pasirinktu tyrimo metodu – anketine apklausa tiriama darbuotojų nuomonė apie organizacijai priimtinausią vadovavimo stilių. Kadangi tyrėjui skiriamos lėšos yra ribotos (Kothari, 2004: 112), pasirinktas pigiausias metodas, kai duomenis renka pats tyrėjas. Imčių atranka ir tiriamoji visuma – atsitiktinė, anketa platinama gavus sutikimą iš respondento. Klausimyną sudaro uždarieji klausimai (Kothari, 2004: 85), vertinama pagal Laikerto skalę (1 = visiškai nesutikimas, 5 = visiškai sutikimas), duomenys apdorojami *SPSS 18* ir *Microsoft Office Excel 2010* programomis. Tyrimas atliktas 2017 metų sausio mėnesį. Platinant anketą laikytasi etikos principų. Kiekvienas potencialus respondentas galėjo laisvai rinktis, ar dalyvauti tyrime. Duomenys naudojami tik apibendrinti, išsaugant respondentų anonimiškumą.

Vadovavimo stilius – charizmatinį, transakcinį, transformacinį ir tarnaujantįjį – tiriame pagal šiuos bruožus: sprendimų priėmimo būdas, paliepiamų (užduočių) pateikimas, atsakomybės pasidalijimas, požiūris į darbuotojus, santykių su darbuotojais pobūdis, požiūris į drausmę, vertybių ir vizijos pateikimas.

### 4. Tyrimo rezultatai

Apklausti 54 respondentai. Patikimumui nustatyti dažniausia taikytas metodas – Cronbacho alfa koeficiento skaičiavimas. Klausimyno Cronbacho alfa pateikta 2 lentelėje.

2 lentelė. Anketų suvestinės Cronbacho alfa

Duomenų apdorojimo santrauka				Patikimumo statistika	
Skale: Visi kintamieji		Imtis	%	Cronbacho alfa	Klausimyno elementų imtis
Duomenys	Išskaityti	54	100	0,691	33
	Iš viso	54	100,0		

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis anketų suvestine

Koeficiento reikšmės: iki 0,60 rodo žemą anketos homogeniškumą (atsakymų panašumą); nuo 0,60 iki 0,70 – pakankamą; nuo 0,70 iki 0,90 – aukštą. Anketų Cronbacho alfa koeficientas – 0,691, tai yra pakankamas patikimumas.

Tyrimo dalyvavo 44,4 % vyrų, 55,6 % moterų, respondentai – skirtingo amžiaus, daugiausia: 21–35 m. (27,8 %), 36–50 m. (66,7 %) ir 51–65 m. (5,6 %) amžiaus grupių respondentai. Organizuojant tyrimą stengiasi parinkti respondentes iš visų organizacijos tipų pagal Lietuvos statistikos klasifikatorių. Duomenys pateikti 3 lentelėje.



3 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijų tipus

	Imtis	%
Žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė	3	5,6
Pramonė	12	22,2
Statyba	3	5,6
Prekyba	6	11,1
Viešasis administravimas	15	27,8
Švietimas	6	11,1
Kita	9	16,7
Iš viso:	54	100,0

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis anketų suvestine

Atsižvelgiant į kapitalo kilmę, respondentai išsidėstė taip: Lietuvos kapitalo – 72,2 %, užsienio kapitalo – 11,1 %, Lietuvos ir užsienio kapitalo – 16,7 %.



2 pav. Tiesioginio vadovo pasirinkto vadovavimo stiliaus priimtumas

Sudaryta: darbo autoriaus, remiantis anketų suvestine

Apklausoje dalyvavusiems respondentams pateiktas klausimas: ar galėtumėte teigti, kad jūsų tiesioginio vadovo pasirinktas vadovavimo stilius jus tenkina? Gauti duomenys pateikti 2 paveiksle procentine išraiška. Kaip matome, daugelį respondentų *labiau tenkina* arba *visiškai tenkina*, nors didžiausią grupę sudaro respondentai, kurių *nei tenkina, nei netenkina* tiesioginio vadovo vadovavimo stilius. Analizuojant duomenis *SSPS 18* programa, palyginti vidurkiai (*Independent-Samples T Test*) leido nustatyti, kad anketų suvestinių patikimumo lygmuo didesnis už statistiškai reikšmingą išraišką ( $p > 0,05$ ), t. y. respondentų lytis neturėjo įtakos atsakymams. Atlikti ir reikšmingumo palyginimai vienafaktorine dispersijos analize (*One Way Anova*), siekiant nustatyti pasitenkinimą tiesioginio vadovo pasirinktu vadovavimo stiliumi pagal šiuos požymius: respondentų amžius, organizacijos tipas. Suvestinėse patikimumo lygmuo buvo didesnis už statistiškai reikšmingą 0,05 (5 %) išraišką, t. y. šie požymiai neturėjo įtakos respondentų atsakymams. Nustatyta, kad atsakymo pasirinkimas priklausė nuo organizacijos tipo, jis ypač reikšmingas žemės ūkio, miškininkystės ir žuvininkystės bei statybos tipo organizacijose, nes patikimumo lygmuo buvo lygus 0,00. Galima daryti prielaidą, kad vadovo pasirenkamas vadovavimo stilius šiose organizacijose ypač svarbus.

Respondentams pateikti dvidešimt aštuoni teiginiai, suskirstyti pagal vadovavimo stiliaus bruožus, kiekvienas jų priskirtas konkrečiam vadovavimo stiliumi. Paprašyta juos įvertinti nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku. Aprašomosios statistikos (*Descriptive Statistics*) programa išvesti vidurkiai, mediana – vidurinė duomenų aibės reikšmė, moda – dažniausia pasikartojanti duomenų aibės reikšmė. 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 lentelėse pateikti gauti duomenys, suskirstyti pagal vadovavimo stiliaus bruožus.

4 lentelė. Sprendimų priėmimo būdas

Vadovavimo stilius	Teiginys	Ats.	Vid.	Mediana	Moda	Suma
Charizmatinis	Vadovas visas problemas sprendžia pats	54	2,61	2	2	141
Transakcinis	Vadovas nustato, ką darbuotojai turi padaryti	54	<b>4,17</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>225</b>
Transformacinis	Sprendimai priimami kolegialiai (bendru sutarimu), darbuotojai skatinami dalyvauti juos priimant, jų sprendimo nebandoma paveikti	54	3	3	4	162
Tarnaujantysis	Darbuotojams suteikiami įgaliojimai veikti	54	2,89	3	3	156

Sudaryta: darbo autoriaus, remiantis anketų suvestine

Vertinant vadovavimo stiliaus požymį *sprendimo priėmimo būdas* tik transakcinis vadovavimo stilius gavo daugiausiai palankių respondentų įvertinimų.

5 lentelė. Paliepimų (užduočių) pateikimas

Vadovavimo stilius	Teiginys	Ats.	Vid.	Mediana	Moda	Suma
Charizmatinis	Vadovas įkvepia intuityviai jį sekti ir atlikti paskirtas užduotis	54	<b>3,17</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>171</b>
Transakcinis	Vadovas įsakmiai nurodinėja, ką ir kaip reikia atlikti	54	2,94	3	1	159
Transformacinis	Darbuotojai skatinami pakilti aukščiau asmeninių interesų, kad įgyvendintų organizacijos tikslus	54	<b>3,44</b>	<b>3,5</b>	<b>4</b>	159
Tarnaujantysis	Darbuotojams skiriamos užduotys, netiesiogiai remiamas jų atlikimas	54	2,94	3	3	159

Sudaryta: darbo autoriaus, remiantis anketų suvestine

Vertinant vadovavimo stiliaus požymį *paliepimų (užduočių) pateikimas*, charizmatinis ir transformacinis vadovavimo stiliai gavo daugiausiai palankių respondentų įvertinimų.

6 lentelė. Atsakomybės pasidalijimas

Vadovavimo stilius	Teiginys	Ats.	Vid.	Mediana	Moda	Suma
Charizmatinis	Vadovas visiškai pasitiki savimi ir prisiima asmeninę atsakomybę	54	<b>3,61</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>195</b>
Transakcinis	Vadovas prisiima atsakomybę, bet esant blogiems rezultatams baudžia darbuotojus	54	3,06	3	4	165
Transformacinis	Atsakomybė kolektyvinė arba deleguojama	54	3	3	3	162
Tarnaujantysis	Atsakomybė perduodama tam, kuris atlieka užduotį	54	<b>3,61</b>	<b>3,5</b>	3	<b>195</b>

Sudaryta: darbo autoriaus, remiantis anketų suvestine

Vertinant vadovavimo stiliaus požymį *atsakomybės pasidalijimas*, charizmatinis ir tarnaujantysis vadovavimo stiliai gavo daugiausiai palankių respondentų įvertinimų.

7 lentelė. Požiūris į darbuotojus

Vadovavimo stilius	Teiginys	Ats.	Vid.	Mediana	Moda	Suma
Charizmatinis	Dažniausia priklauso nuo vadovo nusiteikimo kitų asmenų atžvilgiu	54	2,89	3	1	156
Transakcinis	Vadovas nesirūpina darbuotojų asmeniniu tobulėjimu	54	2,61	2,5	2	141
Transformacinis	Vadovas padeda nustatyti darbuotojų talentus, stengiasi juos panaudoti	54	<b>3,28</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>177</b>
Tarnaujantysis	Vadovas užsiima mokymu, ugdymu teikia patarimus	54	2,83	3	3	153

Sudaryta: darbo autoriaus, remiantis anketų suvestine

Vertinant vadovavimo stiliaus požymį *požiūris į darbuotojus*, tik transformacinis vadovavimo stilius gavo daugiausia palankių respondentų įvertinimų.

8 lentelė. Santykių su darbuotojais pobūdis

Vadovavimo stilius	Teiginys	Ats.	Vid.	Mediana	Moda	Suma
Charizmatinis	Vadovas daro tiesioginę įtaką darbuotojo sprendimams	54	3,39	3	3	183
Transakcinis	Naudingas bendravimas nukreiptas į atlygį	54	<b>3,39</b>	<b>4</b>	4	<b>183</b>
Transformacinis	Vadovas nepriekabus, bendradarbiaujantis	54	<b>3,50</b>	<b>4</b>	4	<b>189</b>
Tarnaujantysis	Pagrįstas pasitikėjimu ir nuolatinio dėmesio darbuotojams	54	3,22	3	<b>5</b>	174

*Sudaryta:* darbo autoriaus, remiantis anketų suvestine

Vertinant vadovavimo stiliaus požymį *santykių su darbuotojais pobūdis*, transakcinis ir transformacinis vadovavimo stiliai gavo daugiausiai palankių respondentų įvertinimų.

9 lentelė. Požiūris į drausmę

Vadovavimo stilius	Teiginys	Ats.	Vid.	Mediana	Moda	Suma
Charizmatinis	Nuolankumas vadovui	54	3,06	3	2	165
Transakcinis	Vadovas reiklus reglamentuotai (nustatytai) drausmei	54	<b>3,61</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>195</b>
Transformacinis	Vadovas reikalauja sąmoningai save drausminti	54	<b>3,78</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>204</b>
Tarnaujantysis	Vadovas nekreipia dėmesio į smulkius drausmės pažeidimus	54	3,00	3	2	162

*Sudaryta:* darbo autoriaus, remiantis anketų suvestine

Vertinant vadovavimo stiliaus požymį *požiūris į drausmę*, transakcinis ir transformacinis vadovavimo stiliai gavo daugiausia palankių respondentų įvertinimų.

10 lentelė. Vertybių ir vizijos pateikimas

Vadovavimo stilius	Teiginys	Ats.	Vid.	Mediana	Moda	Suma
Charizmatinis	Vizijos ir vertybių perdavimas, siekiant įkvėpti, sužavėti	54	2,67	2	2	144
Transakcinis	Skatinant pirmiausia per santykinis atlyginimu pagrįstus mainus	54	3,06	3	3	165
Transformacinis	Skatinant darbuotojus priimti sprendimus ir juos įgyvendinti (siekti tikslo)	54	<b>3,44</b>	<b>3,5</b>	<b>4</b>	<b>186</b>
Tarnaujantysis	Dvasingumas, skatinantis etišką elgseną	54	2,67	3	3	144

*Sudaryta:* darbo autoriaus, remiantis anketų suvestine

Vertinant vadovavimo stiliaus požymį *vertybių ir vizijos pateikimas*, tik transformacinis vadovavimo stilius gavo daugiausia palankių respondentų įvertinimų.

Įvertinus gautus atsakymus nustatyta, kad kai kuriems teiginiais įtakos turėjo lytis, nes patikimumo lygmuo (sigma) statistikai reikšmingas (nereikšminga, kai  $p > 0,05$ ).

Teiginio *vadovas visas problemas sprendžia pats* anketų suvestinių išraiška vyrams  $p = 0,001$ , moterims  $p = 0,003$ . Darytina išvada, kad tiek vyrai, tiek moterys su šiuo teiginiu vienodai *nesutinka*.

Teiginio: *vadovas nesirūpina darbuotojų asmeniniu tobulėjimu*, vyrų ir moterų  $p = 0,001$ . Darytina išvada, kad abiejų lyčių respondentai vienodai *nesutinka* arba *nei sutinka, nei nesutinka* su šiuo teiginiu.

Teiginio *sprendimai priimami kolegialiai (bendru sutarimu)*, darbuotojai skatinami dalyvauti juos priimanant, nedarant įtakos jų sprendimui, vyrų  $p = 0,013$ , moterų  $p = 0,015$ . Teiginio *darbuotojams suteikiami įgaliojimai veikti* vyrų  $p = 0,011$ , moterų  $p = 0,013$ . Teiginio *atsakomybė kolektyvinė arba deleguojama* vyrų ir moterų  $p = 0$ . Teiginio *dažniausia priklausytų nuo vadovo nusiteikimo kitų asmenų atžvilgiu* vyrų

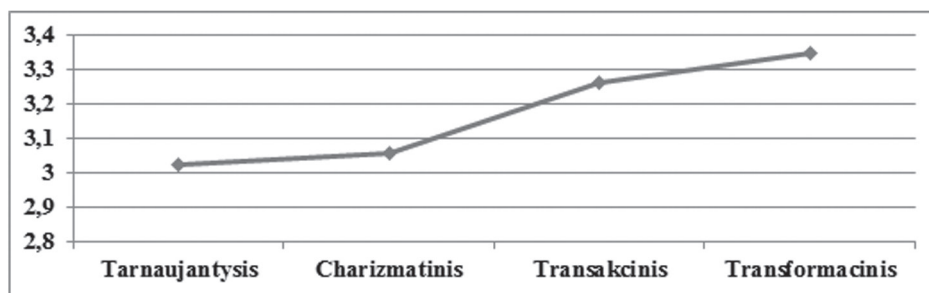


$p = 0,019$ , moterų  $p = 0,017$ . Teiginio *naudingas bendravimas nukreiptas į atlygį* vyrų  $p = 0,01$ , moterų  $p = 0,008$ . Teiginio *pagrįstas pasitikėjimu ir nuolatinio dėmesio darbuotojams* vyrų  $p = 0,002$ , moterų  $p = 0,003$ . Teiginio *vadovas nekreipia dėmesio į smulkius drausmės pažeidimus*, vyrų  $p = 0,026$ , moterų  $p = 0,024$ . Darytina išvada, kad respondentai vienodai *nei sutinka, nei nesutinka* su šiais teiginiais.

Teiginio *atsakomybė perduodama tam, kuris atlieka užduotį*, vyrų  $p = 0,033$ , moterų  $p = 0,03$ . Teiginio *vadovas nepriekabus, bendradarbiaujantis* vyrų  $p = 0,014$ , moterų  $p = 0,011$ . Darytina išvada, kad respondentai dažniau renkasi atsakymus *nei sutinku, nei nesutinku* ir *sutinku*.

Teiginio *vadovas visiškai pasitiki savimi ir prisiima asmeninę atsakomybę*, vyrų ir moterų  $p = 0,016$ . Teiginio *skatinant darbuotojus priimti sprendimus ir juos įgyvendinti (siekti tikslo)* vyrų  $p = 0,025$ , moterų  $p = 0,02$ . Darytina išvada, kad su šiuo teiginiu tiek vyrai, tiek moterys vienodai *sutinka*.

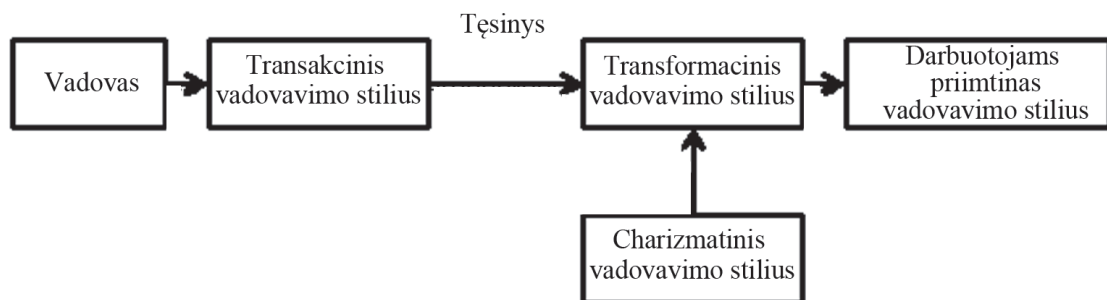
3 paveiksle pateikta bendra vadovavimo stilių suvestinė pagal vidurkius.



3 pav. Priimtinausias vadovavimo stilius organizacijoje

Sudaryta: darbo autoriaus, remiantis anketų suvestine

Duomenys patvirtina mokslinės literatūros teiginius, kad transformacinis stilius yra (gali būti) transakcinio stiliaus tęsinys. Be to, mokslininkai teigia, kad charizma yra svarbi transakcinio vadovavimo dalis, tačiau mūsų duomenys atskleidė, kad ji tegali būti papildoma šio stiliaus dalis (veiksny) (žr. 4 pav.).



4 pav. Priimtinausias vadovavimo stilius organizacijoje

Sudaryta: darbo autoriaus, remiantis anketų suvestine

Apibendrinami galime teigti, kad organizacijų darbuotojai gana gerai vertina savo vadovų pasirinktą vadovavimo stilių, nors dar yra kur tobulėti. Priimtinausias vadovavimo stilius organizacijoje būtų transakcinio ir transformacinio vadovavimo stilių derinys, nevengiant išnaudoti ir charizmatinio stiliaus privalumų.

## Išvados

Pateikiant vadovavimo stilių sampratą nustatyta, kad daugėja vadovavimo organizacijai tyrimų, bandant atskleisti vadovavimo požymius. Tiriant vadovavimą, vadovavimo stilius tapo svarbia tema, daugelis mokslininkų pripažįsta, kad vadovavimo stilius ypač svarbus, siekiant paveikti organizacijos narių veiklą, jų darbo

našumą. Nors tyrėjai nustatė tiesioginį vadovavimo stiliaus ir vadovavimo veiksmingumo, veiksmingumo ir kuriamos gerovės ryšį, vis dėlto vadovavimas ir vadovavimo stiliai yra neišsenkantys mokslinių tyrimų šaltiniai.

Pateikdami vadovavimo stilių sampratą mokslininkai skiria šiuos požymius: asmens bruožai, įgūdžiai, elgsena, poveikis, sprendimai, pusiausvyra, įtaka. Šiuolaikinėse vadovavimo teorijose pateikiami šie vadovavimo stiliai: charizmatinis, transakcinis, transformacinis, tarnaujantysis. Charizmatinis (patrauklus, žavingas) vadovavimas įkvepia kitus (pavyzdžiui) tvirtu pasitikėjimu savimi, įtikinamu vizijos perteikimu, pasitikėjimu tuo, ką daro, siekdamas tikslo. Šio stiliaus vadovo bruožai: žavesys, gebėjimas įkvėpti, daryti įtaką, pateikti viziją, puoselėti santykius, prisiimti asmeninę riziką, pasitikėjimas savimi, išskirtinis elgsenys. Transakcinį vadovavimą (mainai) lemia trys veiksniai: santykinis atlygis, vadovavimas išskirtiniais atvejais (aktyvus ir pasyvus) ir vadovavimo nebuvimas. Šio stiliaus vadovo bruožas – labiau savavaldis (apdovanojimų darbuotojams teikimas savo nuožiūra, veiklos stebėseną, darbuotojų neskatinimas, nepasitikėjimas jais, nerašytų taisyklių kūrimas, paliepiamų teikimas). Transformacinio (pokyčių) vadovo veiksmams būdinga: idealizuotos nuomonės apie save kūrimas, įkvepiantis skatinimas, skatinimas mąstyti, asmeninis dėmesys. Šio stiliaus požymiai: gebėjimas daryti įtaką, skatinti, įkvėpti, ugdyti, remti, perteikti viziją, darbuotojų pasitenkinimo savo veikla atmosferos kūrimas, pasitikėjimas savimi, rūpestingumas. Tarnaujantysis (angl. *servant*) vadovavimas pasižymi negriežtu vadovavimu darbuotojams (tai gali pasireikšti tiesiogiai kaip vadovo globa, užsiimant darbuotojų mokymu, ar netiesiogiai teikiant paramą, rūpinantis, taip pat kaip etiška ir skaidri veikla). Šio vadovavimo stiliaus požymiai: pataria, ugdo, remia, rūpinasi, nesavanaudiškas, kuklus, turi santykinę galią, bendruomeniškas, supratingas, geba įtikinti, pasitelkęs įrodymus. Nustatyta, kad transakcinis vadovavimas labiau orientuotas į tikslą, o tarnaujantysis – į žmogų. Tuo tarpu charizmatinis vadovas mažiau orientuotas tiek į tikslą, tiek į žmogų, lyginant su transakcinio vadovavimo stiliaus vadovu.

Atliktas tyrimas patvirtino vadybos literatūroje pateiktas mintis, kad nėra vieno geriausio vadovavimo stiliaus. Sėkmingi vadovai tvirtina, kad geriausiai pritaikyti savo vadovavimo stilių darbuotojų poreikių tenkinimui, atsižvelgiant į susiklosčiusias aplinkybes. Apklausoje dalyvavusių respondentų klausta, ar galėtumėte teigti, kad jūsų tiesioginio vadovo pasirinktas vadovavimo stilius jus tenkina? Atsakymai rodo, kad daugelį respondentų tenkina (18,5 %) arba visiškai tenkina (25,9 %), nors didžiausią grupę sudaro respondentai, kurių nei tenkina, nei netenkina tiesioginio vadovo vadovavimo stilius (33,3 %). Pagal stiliaus bruožus respondentai taip įvertino palankumą vadovavimo stiliams: sprendimų priėmimo būdas – transakcinis; paliepiamų (užduočių) pateikimas – charizmatinio ir transakcinio derinys; atsakomybės pasidalijimas – charizmatinio ir tarnaujančiojo derinys; požiūris į darbuotojus – transformacinis; santykių su darbuotojais pobūdis – transakcinio ir transformacinio derinys; požiūris į drausmę – transakcinio ir transformacinio derinys; vertybių ir vizijos pateikimas – transformacinis. Darytina išvada, kad, darbuotojų nuomone, priimtinausias vadovavimo stilius organizacijoje – transakcinio ir transformacinio vadovavimo stiliaus derinys, nevengiant ir charizmatinio stiliaus.

## Literatūra

- Adeyemi-Bello, T. (2001). The impact of leadership style on organizational growth. *Work Study*, Vol. 50, Issue 4, p. 150–154.
- Berg, M. E., Karlsen, J. T. (2016). A study of coaching leadership style practice in projects. *Management Research Review*, Vol. 39, Issue 9, p. 1122–1142.
- Bhat, A. B., Verma, N., Rangnekar, S., Barua, M. K. (2012). Leadership style and team processes as predictors of organisational Learning. *Team Performance Management: An International Journal*. Vol. 18, Issue 7/8, p. 347–369.
- Busic, T., Robinson, L., Ramburuth, P. (2010). Effects of leadership style on team Learning. *Journal of Workplace Learning*. Vol. 22, Issue 4, p. 228–248.
- Chan, S. C. H., Mak, Wai-ming. (2014). The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and Attitudes. *Personnel Review*, Vol. 43, Issue 2, p. 272–287.
- Chen, Jui-Ch., Silverthorne, C. (2005). Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, Issue 4, p. 280–288.

- Cheung, M. F. Y., Wong, Chi-Sum. (2011) Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32, Issue 7, p. 656–672.
- Chung, A., Chen, I-Heng, Lee, A., Yun-Ping, Chen, H., Ch., Lin, Y. (2011). Charismatic leadership and self-leadership: A relationship of substitution or supplementation in the contexts of internalization and identification? *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 24, Issue 3, p. 299–313.
- Cooper, T. (2016). Manifest leadership styles in a Caribbean cross-sector Network. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 37, Issue 1, p. 93–106.
- Covin, T. J., Kolenko, T. A., Slightler, K. W., Tudor, R. K. (1997). Leadership style and post-merger satisfaction. *Journal of Management Development*, Vol. 16, Issue 1, p. 22–33.
- De Sousa, M. J. C., Van Dierendonck, D. (2014). Servant leadership and engagement in a merge process under high uncertainty. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 27, Issue 6, p. 877–899.
- Fazzi, G., Zamaro, N. (2016). Exploring the interplay between leadership styles and PSM in two organisational settings. *International Journal of Manpower*, Vol. 37, Issue 5, p. 859–877.
- Gabrielsson, M., Darling, J., Seristö, H. (2009). Transformational team-building across cultural boundaries A case focusing on the key paradigm of leadership styles. *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 15, Issue 5/6, p. 235–256.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2007). *Lyderystė. Kaip vadovauti pasitelkiant emocijų intelektą*. Kaunas: Smaltija.
- Gotsis, G., Grimani, K. (2016). The role of servant leadership in fostering inclusive organizations. *Journal of Management Development*, Vol. 35, Issue 8, p. 985–1010.
- Gutierrez-Wirsching, S., Mayfield, J., Mayfield, M., Wang, W. (2015). Motivating language as a mediator between servant leadership and employee outcomes. *Management Research Review*. Vol. 38, Issue 12, p. 1234–1250.
- Holten, A. L., Brenner, S. O. (2015). Leadership style and the process of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 36, Issue 1, p. 2–16.
- Yahaya, R., Ebrahim, F. (2016) Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, Vol. 35, Issue 2, p. 190–216.
- Yu, H. Ch., Miller, P. (2005). Leadership style The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, Issue 1, p. 35–50.
- Jit, R., Sharma, Ch. Sh., Kawatra, M. (2016). Servant leadership and conflict resolution: a qualitative study. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 27, Issue 4, p. 591–612.
- Karim, A. J. (2016). The indispensable styles, characteristics and skills for charismatic leadership in times of crisis. *International Journal of advanced engineering, management and science*, Vol. 2, Issue 5, p. 363–372.
- Kothari, C. R. (2004). *Research methodology. Methods and techniques*. New Delhi: New age international (p) limited, publishers.
- Kraniauskienė, S. (2006). *Metodinės rekomendacijos rengiant socialinį tyrimą: nuo plano iki anketos*. Klaipėda: KU leidykla.
- Lam, Ch. S., O'Higgins, E. R. E. (2012). Enhancing employee outcomes The interrelated influences of managers' emotional intelligence and leadership style. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33, Issue 2, p. 149–174.
- Mauri, T. (2017). Why leadership styles matter. *Strategic Direction*, Vol. 33, Issue 1, p. 1–4.
- Men, L. R., Stacks, D. W. (2013). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, Vol. 17, Issue 2, p. 171–192.
- Mikkelsen, A. C., Sloan, D., Hesse, C. (2017). Relational communication messages and leadership styles in supervisor/employee relationships. *International Journal of Business Communication*, p. 1–19 [interaktyvus]. Prieiga internete: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2329488416687267> [žiūrėta 2017 01 20].
- Nagendra, A., Farooqui, S. (2016). Role of leadership style on organizational performance. *International Journal of Research in Commerce & Management*, Vol. 7, Issue 4, p. 65–67.
- Neumann, Y., Neumann, E. F. (1999) The president and the college bottom line: the role of strategic leadership styles. *International Journal of Educational Management*, Vol. 13, Issue 2, p. 73–81.
- Paulsen, N., Maldonado, D., Callan, V. J., Ayoko, O. (2009). Charismatic leadership, change and innovation in an R&D organization. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 22, Issue 5, p. 511–523.
- Robbins, St. P. (2010). *Kaip vadovauti žmonėms*. Vilnius: Tyto alba.
- Rohmann, A., Rowold, J. (2009). Gender and leadership style. A field study in different organizational contexts in Germany. *Equal Opportunities International*, Vol. 28, Issue 7, p. 545–560.
- Sarti, D. (2014). Leadership styles to engage employees: evidence from human service organizations in Italy. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 26, Issue 3/4, p. 202–216.

- Schneider, Sh. K., George, W. M. (2011). Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32, Issue 1, p. 60–77.
- Shalit, A., Popper, M., Zakay, D. (2010). Followers' attachment styles and their preference for social or for personal charismatic Leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31, Issue 5, p. 458–472.
- Shao, Z., Feng, Y., Wang, T., Liu, L. (2016). The impact mechanism of charismatic leadership on individual's tacit knowledge sharing. *WHICEB 2016 Proceedings*, p. 527–534.
- Strom, D. L., Sears, K. L., Kelly, K. M. (2014). Work Engagement: The Roles of Organizational Justice and Leadership Style in Predicting Engagement Among Employees. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 21(1), p. 71–82.
- Sudha, K. S., Shah Nawaz, M. G., Farhat, A. (2016). Leadership Styles, Leader's Effectiveness and Well-being: Exploring Collective Efficacy as a Mediator. *Vision*, Vol. 20, Issue 2, p. 111–120.
- Tuuli, M. M., Rowlinson, S., Fellows, R., Liu, A. M. M. (2012). Empowering the project team: impact of leadership style and team context. *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 18, Issue 3/4, p. 149–175.
- Winston, B., Fields, D. (2015). Seeking and measuring the essential behaviors of servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 36, Issue 4, p. 413–434.

## THE MOST PREFERABLE LEADERSHIP STYLE FROM THE POINT OF VIEW OF EMPLOYEES

ARNOLDAS PETRULIS  
Klaipėda University (Lithuania)

### Summary

In this article the author discusses leadership styles and their importance in an organisation. Different understandings of leadership styles are presented, and a general conclusion concerning leadership style is made that qualifies it as an activity that is characterised by an important combination of personal features, traits, abilities and behaviour that influence the employees so that the decisions made could guarantee the implementation of the set tasks. Contemporary leadership theories present modern leadership styles: charismatic, transactional, transformational and servant.

Charismatic leadership is characterised by such features as charm, inspiration, influence on decision making, vision, special relationships, personal risk taking, trust, unconventional behaviour. Transactional leadership is based on conditional exchange, response to exceptions, lack of stimulation and confidence, compliance with the rules, and assignment of specific tasks. Transformational leadership style is marked by influence, encouragement, inspiration, education, support, trust, personal example, concern, vision, satisfaction. Servant leadership style is noted by suggestions, education, support, thoughtfulness, selflessness, modesty, relationship strength, sociability, understanding of the other person, evidence-based persuasion. Transactional leadership is more focused on the goal, whereas servant leadership is more person oriented. A charismatic leader is less oriented towards the goal and the individual as compared with a transactional leader who is very much oriented towards both of them. Scientific research shows that there is no single best leadership style, and successful leaders insist that the best option is to adjust one's own leadership style to satisfy the needs of the followers in accordance with current circumstances. The objective of this article was to determine the leadership style most preferable from the point of view of employees. The object of the study was the most effective leadership style in an organisation.

The research methods were based on conclusions making use of scientific literature, applying the methods of analysis and synthesis evaluating of the importance of leadership styles and concepts, generalising leadership styles, finding out the workers' opinion about the preferable management style in their organisation.

tion by means of a survey. Leadership styles were evaluated according to the following criteria: decision-making process; task presentation; responsibility sharing; attitude towards the employees; nature of relations with the employees; approach to discipline; presentation of values and visions.

The respondents of the survey were asked what leadership style of their immediate manager satisfied them. The obtained data shows that the major part of the respondents were rather (18.5%) or completely (25.9%) satisfied, though the group of the respondents who were neither satisfied nor dissatisfied with the leadership style of their immediate manager was the largest in number (33.3%). It was established that the choice of the answer depended on the type of an organisation, particularly in organisations in the field of agriculture, forestry and fish industry, as well as in construction. The respondents were given 28 statements and were asked to evaluate them from 1 to 5, where 1 – “strongly disagree” and 5 – “completely agree”. In conclusion, it can be stated that the preferred leadership style was a combination of transactional and transformational leadership styles, with some advantages of charismatic style not to be dismissed.

The research has confirmed the idea found in literature that there is no single best leadership style, and successful leaders adapt their leadership style to existing circumstances so that to satisfy best the needs of their subordinates. There has been also found that the assessment of some features of leadership styles, their approval or disapproval largely depended on the sex of the respondents. The respondents evaluated the acceptance of leadership styles according to the following features: decision making was associated with transactional style; task presentation was associated with a combination of charismatic and transactional styles; responsibility sharing was associated with a combination of charismatic and servant styles; attitude towards the employees was associated with transformational style; relations with the employees and approach to discipline were associated with a combination of transactional and transformational styles; presentation of values and visions was associated with transformational style. It can be concluded that the leadership style that employees prefer most is a combination of transactional and transformational styles with some traits of charismatic style as well.

KEYWORDS: *leader, leadership style, attributes.*

JEL CODES: M10, M12.

*Gauta: 2016.12.29*

*Priimta: 2017.01.19*

*Pasirašyta spaudai: 2017.01.30*